

МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации
и профессиональной переподготовки работников образования»

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ



И.о. ректора

Н.П. Эпова

«31»

2022 г.

Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации

«УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ
В СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЕ»
(стажировка)

Рассмотрена и утверждена на заседании ученого совета
Протокол от 28 января 2022 г. № 3

Рассмотрена на заседании кафедры
Протокол от 26 ноября 2022 г. № 3

Ростов-на-Дону, 2022

Разработчики программы:

Тринитатская Ольга Гавриловна,
заведующий кафедрой управления образованием ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО,
доктор педагогических наук, профессор

Оганезова Лорина Мовсесовна,
начальник отдела руководящих кадров образования
ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО

Иванова Надежда Борисовна,
директор центра модернизации общего образования
ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО

Внутренняя экспертиза

Осадченко Наталья Геннадьевна,
заведующий кафедрой общественных дисциплин
ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, кандидат педагогических наук

Внешняя экспертиза

Звездина Галина Павловна,
доцент кафедры «Общая и консультативная психология»
Донского государственного технического университета,
кандидат психологических наук, доцент

1. Общая характеристика программы

1.1. Введение

Программа стажировки «Управление системными изменениями в современной школе» разработана с учетом результатов анализа мониторинга показателей РСОКО по направлению 2.1 «Система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций» и реализуется с целью совершенствования профессиональных управленческих компетенций руководителей образовательных организаций, необходимых для профессиональной деятельности в области организационно-управленческой, информационной, аналитико-диагностической деятельности в образовательной организации.

Стажировочная деятельность по приобретению практического опыта является одной из основных организационных форм дополнительного профессионального образования (повышения квалификации), предоставляет возможность осуществлять профессиональное консультирование, моделирование и методическое сопровождение совершенствования профессионально-личностных компетенций руководителей и членов управленческих команд школ, формировать внутригрупповое взаимодействие управленческих кадров.

При разработке модулей программы стажировки были учтены профессиональные дефициты с выявлением дефицитарных уровней сформированности управленческих компетенций, выделенных в ходе анализа мониторинга по показателям РСОКО. К основным функциональным областям управления образовательной организацией, характеризующимися профессиональными дефицитами, отнесены: кадры, ресурсы, процессы, результаты, информация. Перечень компетенций, входящих в каждый из указанных кластеров, сопряжен с требованиями, предъявляемыми к руководителю образовательной организации и компонентам, определяющим наличие управленческого потенциала. Основой этих требований служат нормативные документы, представленные в разделе III.

Особенности отбора содержания модулей программы стажировки руководителей образовательных организаций

Модули программы стажировки руководителей образовательных организаций сгруппированы таким образом, чтобы в ходе стажировки на основе изучения опыта управленческих команд школ, работающих в режиме инновационного развития, была представлена возможность усовершенствовать общепрофессиональные управленческие компетенции:

- владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;
- способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

- способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;

- владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;

- владение методами принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций.

В основу учебного плана программы стажировки положен принцип вариативности, предполагающий выбор одного из пяти представленных модулей. Темы модулей программы стажировки сформулированы с учетом профессиональных дефицитов и выявленных дефицитарных уровней сформированности управленческих компетенций. В зависимости от выбранного направления (модуля) стажировки руководитель может усовершенствовать свои умения в сфере управленческой деятельности:

- управление организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

- разработка и реализация корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);

- использование современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;

- владение навыками использования основных теорий мотивации; методологии Мотивирующего мониторинга деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования; лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач, знание процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

- владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.

В деятельности руководителя образовательной организации значительное место занимает информационная и аналитико-диагностическая деятельность. В ходе стажировки руководителю предоставляется возможность:

- изучить технологии анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации;

- ведения баз данных по различным показателям и формированию информационного обеспечения участников организационных проектов;

- рассмотреть системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации.

- подготовить отчеты по результатам информационно-аналитической деятельности;

- осуществить оценку эффективности управленческих решений.

Примерный план-график («дорожная карта») стажировки руководителей представлен в Приложении 3 данной программы.

В процессе стажировочной деятельности предусматривается:

- работа с нормативно-правовой документацией организации;

- получение консультаций по заявленной проблеме;

- участие в практических занятиях;

- разработка управленческого продукта, проекта как результата стажировки;

- выполнение функциональных обязанностей должностных лиц (в качестве временно исполняющего обязанности или дублера);

- участие в работе совещаний, советов, в заседаниях методических объединений, деловых встречах и т.д.

По итогам стажировочной деятельности руководителям и представителям управленческой команды выдается сертификат о прохождении стажировки.

Методическое сопровождение стажировочной деятельности осуществляют супервайзеры – сотрудники кафедры управления образованием ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО.

В обязанности супервайзера входит:

- разработка совместно со стажером индивидуального плана стажировки;

- определение итогового стажерского задания (творческая или экспериментальная работа, реферат, открытое мероприятие и т.д.);

- проверка отчета по стажировке;

- подготовка отзыва о результатах стажировки.

1.2. Цели и задачи реализации программы:

Цель: совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области эффективного управления и развития внутренней системы оценки качества образования, системными изменениями в современной школе.

Задачи:

- изучение инновационного опыта образовательных организаций, успешно реализующих социально-педагогические проекты и эффективно использующих технологии проектного управления;

- формирование инновационной управленческой культуры у руководящих кадров;

- проектирование оптимальной модели управления инновационной средой образовательной организации;

– формирование конвергентной творческой среды посредством диссеминации актуальных инновационных продуктов.

1.3. Планируемые результаты обучения

| Должностные обязанности по ЕКС | Знать | Уметь |
|---|--|--|
| <p>Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения об участии образовательного учреждения в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования.</p> <p>Осуществляет управление механизмами оценки качества образования.</p> <p>Создает условия для реализации инициатив работников образовательных организаций, направленных на улучшение работы и повышения качества образования</p> | <p>Приоритетные направления государственной политики в сфере образования Российской Федерации. Особенности, принципы и практическую значимость международных и национальных исследований качества образования. Российские и зарубежные практики управления качеством образования. Значение контроля и место самодиагностики в управленческом цикле. Технологии и приемы обеспечения устойчивого развития образовательной организации, методы и инструменты повышения качества образования на уровне образовательной организации. Подходы к постановке целей и разработке критериев управленческой деятельности</p> | <p>Ориентироваться в целях и задачах международных и национальных исследований качества образования. Анализировать и адекватно интерпретировать результаты оценочных процедур. Выполнять самодиагностику и самоанализ образовательной организации. Определять цели и задачи развития школы, разрабатывать целевые показатели ее развития. Осуществлять подбор адекватных характеристикам и возможностям образовательной организации целей и мер, направленных на противодействие рискам снижения образовательных результатов.</p> <p>Применять технологию и методологию мотивирующего мониторинга с целью информационного обеспечения управления системой общего образования на основе объективного представления о ее состоянии и происходящих в ней количественных и качественных изменениях. (Утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 1 сентября 2021 г. № Р-210).</p> <p>Использовать методику выявления профессиональных дефицитов, с применением различных форм диагностики для определения дефицитарных уровней</p> |
| <p>Обеспечивает объективность оценки качества образования обучающихся (воспитанников, детей) в образовательном учреждении. Обеспечивает непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении</p> | <p>Современные методы оценки качества образования. Направления использования результатов различных оценочных процедур в образовательной организации. Меры противодействия рискам низких образовательных результатов. Педагогические технологии высоких результатов</p> | <p>Подбирать и обосновывать инструменты оценки планируемых результатов освоения основных общеобразовательных программ. Обеспечить объективность внутренней системы оценки качества образования. Объективно анализировать и интерпретировать результаты оценки качества образования, принимать решения по корректировке деятельности образовательной организации. Обеспечивать применение педагогических технологий высоких результатов</p> |

| Должностные обязанности по ЕКС | Знать | Уметь |
|---|--|--|
| <p>Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</p> | <p>Приоритетные задачи региональной системы образования; основные управленческие функции, инструменты и приемы деятельности руководителя образовательной организации; зоны ответственности руководителя образовательной организации</p> | <p>Организовывать собственную профессиональную деятельность с учетом приоритетных задач развития региональной системы образования; анализировать и обобщать управленческую деятельность руководителя образовательной организации; владеть управленческими инструментами и приемами при решении профессиональных задач</p> |
| <p>Самостоятельно принимает обоснованные организационно-управленческие решения, оценивает их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивает их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p> | <p>Виды управленческих решений и методы их принятия</p> | <p>Анализировать конструкты процессуальной дидактической системы с позиции методов формирующего оценивания; проводить анализ объективности результатов Всероссийских проверочных работ (ВПР). Планировать и проектировать в рамках деятельности образовательной организации: – управленческие действия по организации контроля качества образовательных результатов в связи с обновлением государственной политики в сфере образования; – мероприятия по сопровождению образовательной организации с низкими результатами; – критерии оценки качества образовательной деятельности ОО; принимать обоснованные управленческие решения</p> |
| <p>Обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении. Обеспечивает объективность оценки качества образования обучающихся</p> | <p>Современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода. Планируемые результаты Основной образовательной программы как единый комплексный результат коллектива педагогов</p> | <p>Организовывать командную работу для решения задач развития организации в области контрольно-оценочной деятельности; разрабатывать программы мониторинга образовательных результатов; готовить аналитические материалы в условиях реализации междисциплинарных программ</p> |
| <p>Осуществляет контроль качества образовательной деятельности, обеспечивает объ-</p> | <p>Современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения,</p> | <p>Организовывать командную работу для решения задач развития организации в области контрольно-оценочной деятельности; разрабаты-</p> |

| Должностные обязанности по ЕКС | Знать | Уметь |
|---|---|--|
| <p>активность оценки результатов образовательной деятельности обучающихся, обеспечивает уровни подготовки обучающихся, соответствующих требованиям ФГОС общего образования</p> | <p>реализации компетентностного подхода. Планируемые результаты Основной образовательной программы как единый комплексный результат коллектива педагогов</p> | <p>вать программы мониторинга образовательных результатов обучающихся; готовить аналитические материалы в условиях реализации междисциплинарных программ. Проектировать формы и методы контроля качества образования, различные виды КИМ, в том числе с использованием информационных технологий и с учетом отечественного и зарубежного опыта</p> |
| <p>Обеспечивает достижение обучающимися уровней образования. Оценивает эффективность и результаты обучения обучающихся по предмету (курсу, программе), учитывая освоение знаний, овладение умениями, развитие опыта творческой деятельности, познавательного интереса. Осуществляет контрольно-оценочную деятельность с использованием современных способов оценивания в условиях ИКТ. Осуществляет контроль и оценку учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения ООП</p> | <p>Современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода. Пути достижения образовательных результатов и способы оценки результатов обучения. Нормативные документы, регулирующие контрольно-оценочную деятельность. Программы и учебники по преподаваемому предмету с позиции планируемых результатов</p> | <p>Применять инструментарий и методы диагностики и оценки показателей уровня и динамики развития ребенка. Оценивать образовательные результаты: формируемые в преподаваемом предмете предметные и метапредметные компетенции, а также осуществлять (совместно с психологом) мониторинг личностных характеристик. Осуществлять контрольно-оценочную деятельность в образовательном процессе</p> |

1.4. Категория обучающихся: руководители, заместители руководителей общеобразовательных организаций – управленческие команды школ.

1.5. Срок освоения программы: 16 ч.

1.6. Форма обучения: очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

2. Содержание программы

2.1. Учебный план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление системными изменениями в современной школе» (стажировка)

Цель: совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области эффективного управления и развития внутренней системы оценки качества образования, системными изменениями в современной школе.

Категория слушателей: руководители, заместители руководителей общеобразовательных организаций – управленческие команды школ.

Объем программы: 16 ч.

Срок обучения: 1 неделя

Форма обучения: очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий: 4 – 8 ч.

| № п/п | Наименование дисциплин (модулей) | Трудоемкость в часах | | | | Форма контроля |
|-------|--|----------------------|-------------|--------------|-----------------------------------|--|
| | | Всего, час | В том числе | | | |
| | | | лекционные | практические | самостоятельная работа слушателя* | |
| 1 | Модуль 1. Оценка качества образования как основа управления общеобразовательной организацией | 16 | | 6 | 10 | Отчет о стажировке: выполнение и презентация самостоятельных работ |
| 2 | Модуль 2. Управленческие механизмы устойчивого развития образовательной организации | 16 | | 6 | 10 | Отчет о стажировке: выполнение и презентация самостоятельных работ |
| 3 | Модуль 3. Формирование управленческой команды в образовательной организации в условиях трансформации образования и перехода в режим стабильного функционирования | 16 | | 6 | 10 | Отчет о стажировке: выполнение и презентация самостоятельных работ |
| 4 | Модуль 4. Мониторинг как система оценки эффективности управления образовательным учреждением | 16 | | 6 | 10 | Отчет о стажировке: выполнение и презентация самостоятельных работ |

| № п/п | Наименование дисциплин (модулей) | Трудоемкость в часах | | | | Форма контроля |
|--------------|--|----------------------|-----------------|-------------------|--|--|
| | | Всего, час | В том числе | | | |
| | | | лекци- онные | практи- ческие | самостоя- тельная работа слушателя* | |
| 5 | Модуль 5. Аналитико-диагностическая деятельность на основе измерения и оценки метапредметных результатов, функциональной грамотности обучающихся | 16 | | 6 | 10 | Отчет о стажировке: выполнение и презентация самостоятельных работ |
| Итого | | 16 | | 6 | 10 | |

**2.2. Учебно-тематический план
дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации
«Управление системными изменениями в современной школе»
(стажировка)**

Цель: совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области эффективного управления и развития внутренней системы оценки качества образования, системными изменениями в современной школе.

Категория слушателей: руководители, заместители руководителей общеобразовательных организаций – управленческие команды школ.

Объем программы: 16 ч.

Срок обучения: 1 неделя

Форма обучения: очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий: 4 – 8 ч.

| № п/п | Наименование дисциплин (модулей) | Трудоемкость в часах | | | | Форма контроля |
|----------|---|----------------------|-----------------|-------------------|--|---|
| | | Всего, час | В том числе | | | |
| | | | лекци- онные | практи- ческие | самостоя- тельная работа слушателя* | |
| 1 | Модуль 1. Оценка качества образования как основа управления общеобразовательной организацией | 16 | | 6 | 10 | Отчет о стажировке: выполнение и презентация самостоятельных работ |
| 1. | Подходы и инструменты оценки качества образования | 10 | | 4 | 6 | |
| 2. | Управление на основе данных внутришкольной системы оценки качества образования (ВСОКО) | 6 | | 2 | 4 | |

| № п/п | Наименование дисциплин (модулей) | Трудоемкость в часах | | | | Форма контроля |
|----------|---|----------------------|-----------------|-------------------|--|---|
| | | Всего, час | В том числе | | | |
| | | | лекци- онные | практи- ческие | самостоя- тельная работа слушателя* | |
| 2 | Модуль 2. Управленческие механизмы устойчивого развития образовательной организации | 16 | | 6 | 10 | Отчет о стажировке: выполнение и презентация самостоятельных работ |
| 1. | Разработка концепции и программы развития школы как условие реализации системы ценностей, характеризующей эффективность управленческой культуры школы | 6 | | 2 | 4 | |
| 2. | Управленческие механизмы достижения высоких результатов | 6 | | 2 | 4 | |
| 3. | Педагогические технологии высоких результатов | 4 | | 2 | 2 | |
| 3 | Модуль 3. Формирование управленческой команды в образовательной организации в условиях трансформации образования и перехода в режим стабильного функционирования | 16 | | 6 | 10 | Отчет о стажировке: выполнение и презентация самостоятельных работ |
| 1. | Основания для формирования нового состава управленческой команды | 8 | | 4 | 4 | |
| 2. | Ключевая современная роль руководителя образовательной организации | 8 | | 2 | 6 | |
| 4 | Модуль 4. Мониторинг как система оценки эффективности управления образовательным учреждением | 16 | | 6 | 10 | Отчет о стажировке: выполнение и презентация самостоятельных работ |
| 1. | Мониторинг в деятельности образовательного учреждения | 4 | | 2 | 2 | |
| 2. | Сопоставление цели и сути объектов школьного мониторинга. Критерии и показатели оценки объектов школьного мониторинга | 4 | | 2 | 2 | |
| 3. | Методы сбора информации об объектах школьного мониторинга. Механизм реализации школьной программы мониторинга | 4 | | 2 | 2 | |

| № п/п | Наименование дисциплин (модулей) | Трудоемкость в часах | | | | Форма контроля |
|--------------|--|----------------------|-------------|--------------|-----------------------------------|---|
| | | Всего, час | В том числе | | | |
| | | | лекционные | практические | самостоятельная работа слушателя* | |
| 4. | Принятие управленческих решений по результатам мониторинга. Информационное сопровождение мониторинга | 2 | | | 2 | |
| 5. | Методы оценки качества школьного образования | 2 | | | 2 | |
| 5 | Модуль 5. Аналитико-диагностическая деятельность на основе измерения и оценки метапредметных результатов, функциональной грамотности обучающихся | 16 | | 6 | 10 | Отчет о стажировке: выполнение и презентация самостоятельных работ |
| 1. | Проектирование внутренней системы оценки качества образования на основе требований ФГОС к планируемым результатам: личностным, метапредметным и предметным | 4 | | 2 | 2 | |
| 2. | Технологии контрольно-оценочной деятельности школы по повышению качества образования | 6 | | 2 | 4 | |
| 3. | Практическое применение компетенций аналитико-диагностической функции учителя и директора школы | 6 | | 2 | 4 | |
| Итого | | 16 | | 6 | 10 | |

2.3. Календарный учебный график

| № п/п | Наименование ДПП | Категория слушателей | Форма обучения (очная, очно-заочная, заочная) | Объем программы (часы) | Трудоемкость (часы) | Общая продолжительность программы (месяцы, недели, дни) |
|-------|---|---|---|------------------------|---------------------|---|
| 1 | Управление системными изменениями в современной школе | Руководители, заместители руководителей общеобразовательных организаций – управленческие команды школ | Очная, с применением дистанционных образовательных технологий | 16 | 16 | 1 неделя |